

Gestão de Varejo

O estilo do comprador varejista no relacionamento varejo-indústria

AUTORES

SUZANA WAYAND DIAS

Fundação Instituto de Administração - FIA

sdwayand@aol.com

SERGIO LUIZ LEPSCH

Universidade Monte Serrat

sllepsch@usp.br

Este artigo tem como objetivo explorar a questão do relacionamento entre o comprador varejista e o vendedor da indústria em São Paulo, utilizando-se de um instrumento denominado TKI[®], criado há mais de 30 anos por Thomas e Kilmann, um dos modelos mais populares no assunto de estilos de negociação. A amostra é composta de 64 entrevistas com executivos de empresas de grande porte, sendo 31 executivos do varejo e 33 executivos da indústria manufatureira fornecedora. As empresas da amostra foram escolhidas por conveniência dos autores. Cada um dos executivos respondeu ao questionário contendo 9 questões de identificação da empresa / respondente e 30 questões referentes ao instrumento TKI traduzido para o português. Os dados foram pesquisados no período de outubro a novembro de 2004. A análise da pesquisa revelou uma tendência para predominância de estilos. Do lado dos compradores varejistas predomina o estilo “competitivo”, vindo em segundo lugar o estilo “comprometido”. Do lado dos vendedores da indústria predomina o estilo “comprometido”, vindo em segundo lugar o estilo “competitivo”. Há exceções de pouca relevância como é o caso da presença de compradores com estilo “prestativo”.

This study aimed at identifying the relationship between retail buyer and industry supplier at São Paulo city, using the Thomas-Kilmann (TKI[®]) instrument. Created more than 30 years ago by Thomas & Kilmann, it is one of the more popular instruments in the subject of bargain styles. The sample is composed of 64 interviews among big companies, 31 executives from retailing and 33 executives from supplier industry. The companies were chosen by convenience of the authors. Each executive answered the questionnaire: a sample profile (9 questions) and the TKI[®] instrument (30 questions translated to Portuguese). The questionnaires were collected during the period of October and November, 2004. The results obtained with the negotiation styles demonstrated that there is predominance in styles. Buyers show predominance of the *competing* style and in second place of the *compromising* style. Sellers demonstrated predominance of the *compromising* style and in second place of the *competing* style. Among exceptions, the study shows the presence of buyers with the *accommodating* style.

Palavras-chave: administração de varejo, negociação, relacionamento varejo-indústria.

Introdução

Para que o varejo possa desempenhar efetivamente seu papel de comercialização de bens para o consumidor final, é preciso qualificar suas atribuições adequadamente. O varejo é essencialmente um operador logístico, ou seja, o elo de ligação entre consumidor final e fornecedor. Por decorrência, dois elementos interferem na determinação de sua real contribuição na cadeia produtiva: as relações do varejo com os fornecedores e com o mercado consumidor. Aí estão ao mesmo tempo os problemas e as oportunidades para a melhoria das operações comerciais varejistas.

O presente artigo tem por propósito trazer a questão do relacionamento entre o comprador varejista e o vendedor da indústria. O estudo buscou entender o papel do comprador varejista e os aspectos relativos aos estilos de negociação predominante em empresas do contexto da cidade de São Paulo, num momento em que o poder de barganha tem se afastado dos fabricantes para as empresas varejistas, conseqüência do aumento do tamanho das empresas comerciais. Este fato contribui para o exercício de grande pressão sobre os fornecedores, para manutenção de preços baixos, aumentando a intensidade do ritmo das negociações e gerando, como conseqüência, vários conflitos de interesses que resultam na redução da negociação do tipo ganha / ganha em detrimento das negociações do tipo ganha / perde ou perde / perde.

Os autores deste artigo acreditam que o estudo dos estilos de barganha pessoal se trata de tema dotado de originalidade, tendo interesse tanto do ponto de vista acadêmico como empresarial. Isto porque as pesquisas na área de resolução de problemas das transações entre fornecedores da indústria e varejistas têm se concentrado em dois estilos de abordagens: (1) resolução de problemas e (2) competitiva, que definem estilos diferentes de comunicação e de comportamentos diante de conflitos de interesses. O interesse prático reverte-se na contribuição deste estudo para a comunidade de executivos do varejo e na sociedade em geral, permitindo oportunidades de aprofundamento e ampliação de modelos de gerenciamento de conflitos de interesse entre os diversos atores das cadeias produtivas.

Revisão bibliográfica

Para McGoldrick (2002) os compradores varejistas assumem um conjunto bastante variado de decisões, incluindo as decisões de sortimento e também as decisões estratégicas da companhia. A seleção de fornecedores, a avaliação e negociação são responsabilidades chave do setor de compras e a atividade que consome maior parte de seu tempo. A maioria dos compradores utiliza, pelo menos 50% do tempo, se relacionando com fornecedores. O estudo do autor revela também a extensão do envolvimento no desenho do produto, formulação, embalagem e teste. A previsão de vendas é especialmente importante para o setor de vestuário, no qual existe um *lead time* longo entre o pedido e a entrega na loja. Os compradores também alegaram responsabilidade considerável sobre a formação de preços e remarcação (quando aplicada). O envolvimento com promoção de vendas e propaganda variam consideravelmente de empresa para empresa. A maioria dos compradores ocupa algum tempo no treinamento de compradores juniores. Na pesquisa realizada por Swindley (1992, apud MCGOLDRICK, 2002) quando é apresentada a afirmação “Bons compradores nascem compradores, não são feitos”, apenas 19% concorda e 61% discorda. Existem várias habilidades que podem ser desenvolvidas por um programa de treinamento efetivo. Segundo Jackson & Shaw (2001, apud MCGOLDRICK, 2002), foram identificadas 11 características pessoais utilizadas pelos varejistas quando recrutam compradores. Em primeiro lugar surge a habilidade de negociação (42%); em segundo, conhecimento do mercado (35%); depois vem competência comercial e financeira (26%); em quarto, habilidade de comunicação (24%); e

por fim, faro comercial (19%). Dentre as habilidades levantadas: habilidade comercial em negociação, flexibilidade para multitarefa, boa retenção de memória, agilidade mental, estilo energético, ter abordagem positiva para problemas / críticas, automotivação, temperamento consistente, orientado para pessoas, firme, porém justo, talento criativo. A complexidade das decisões do comprador varejista o colocam em considerável exigência. Eles necessitam efetivamente assimilar grandes volumes de informação, serem altamente competentes em cálculos de prazos e condições dos fornecedores e serem efetivos comunicadores, além de negociadores. O setor de compras oferece uma carreira desafiante e compensadora para muitos graduados; algumas empresas grandes estão desenvolvendo especialistas dentro da função de compras. A efetividade dos compradores tem sido reconhecida como um importante componente no desempenho das empresas varejistas.

Cada ser humano possui uma combinação de traços de personalidade que impacta na maneira como se negocia e no resultado da negociação. O comportamento influencia na eficiência da negociação e também ajuda a definir o tipo de negociação, seja quando se sai satisfeito com o desempenho ou quando as negociações são desgastantes, frustrantes ou confusas. Na visão de Shell (2001), estilos de negociação é um conjunto de comportamentos e reações, relativamente estáveis e orientados pela personalidade de cada um, que surgem durante uma transação comercial. Nas palavras de Gilkey & Greenhalgh, (1986 apud SHELL, 2001), os estilos são “padrões de comportamento dos indivíduos que se manifestam em várias situações de barganha”, pelo mecanismo da “predisposição” em relação a um dado curso de conduta particular. Isso permitiu o desenvolvimento de modelos de estilos de barganha. O professor Shell exemplifica em seu artigo, que as pessoas que não gostam de conflitos interpessoais, levam dentro de si esta característica nos vários encontros de negociação.

Thomas & Kilmann (apud SHELL, 2001) desenvolveram um instrumento denominado TKI[®] (Thomas – Kilmann Instrument) para avaliar os diferentes estilos de negociação. O instrumento (questionário) TKI[®] apresenta várias frases para identificar cinco estilos principais de negociadores: competitivo (*competing*), colaborativo (*collaborating*), comprometido (*compromising*), evasivo (*avoiding*) e prestativo (*accomodating*). O modelo requer que os entrevistados escolham uma das afirmativas em 30 pares de duplas, forçando a escolha, quando ambas afirmativas num par parecem igualmente preferidas ou não preferidas. As sentenças representando os cinco modos de negociação aparecem 12 vezes no instrumento, de forma que a pontuação máxima de cada estilo é 12 e a pontuação mínima é zero. Devido à simplicidade das afirmativas, sua repetição, e a necessidade do sujeito de selecionar entre duas afirmativas, uma oposta à outra, minimiza-se a variância de “desejabilidade” social.

A interpretação do instrumento une as cinco categorias em dois eixos (x, y) de dimensões: cooperativo (atento em satisfazer as considerações do outro) versus assertivo (atento em satisfazer suas próprias considerações) (Figura 1). O estilo competitivo é assertivo e não cooperativo; o estilo colaborativo é cooperativo e assertivo; o estilo evasivo não é assertivo e não é cooperativo; o estilo prestativo é cooperativo e não assertivo; e o estilo comprometido é intermediário entre o evasivo e o colaborativo, sendo tanto cooperativo quanto assertivo.

Os artigos de Kabanoff (1987), Manfredi (2003) e Barker & Domenici (1999) descrevem amplamente os 5 estilos de negociação: o *estilo competitivo* tem como sentença “vamos fazer do meu jeito” ou o “ganho a qualquer custo”. Significa que uma pessoa se coloca em defesa dos seus direitos, de uma posição que acredita. Este estilo significa que a primeira ênfase destas pessoas é assegurar que as idéias e a visão que acredita sejam aceitas pela outra parte. Reflete um compromisso com um ponto de vista e uma tentativa de convencer a outra pessoa

dos méritos de sua posição. É um estilo altamente assertivo. São sujeitos que buscam ações e decisões rápidas. Tomam decisões impopulares principalmente em questões emergenciais. Suas habilidades residem: no saber argumentar, debater e estar muito bem informado, saber comunicar o porquê de suas decisões. Utilizam-se do poder pessoal e de influências (sempre quer saber como e quando). Expõe suas opiniões e sentimentos sem receios. Assume posições firmes, não sendo facilmente intimidado. O resultado mais comum da abordagem competitiva da negociação é o de ganhar x perder. Quanto mais poder (dinheiro, recursos, tempo, competência comunicativa, poder na cadeia) geralmente é o melhor competidor e o vencedor. O uso de competição pode trazer atitudes defensivas da outra parte, estimulando o impasse posicional.

Figura 1: Os cinco estilos de negociação



O *estilo comprometido* tem como sentença: “vamos dividir a diferença” ou “metade para cada um”, embora a resolução de um conflito de interesses possa não ser uma situação de meio a meio. Este estilo envolve conceder à outra parte algumas coisas que a outra parte gostaria, em troca de receber algumas coisas que quer. Nenhuma das partes tem suas necessidades atendidas, mas ambas partes ganham alguma coisa. Este modo reflete um desejo de barganhar, de trocar com a outra parte e busca chegar no caminho do meio. É um modo pragmático na negociação e busca soluções relativamente rápidas para os problemas, priorizando o prazo e o tempo. Atribuem importância moderada ao conflito e enxergam os poderes iguais entre as partes. Trabalha com o foco no “meio termo” ou “o que é justo para todos”. Também trabalha com o princípio de que para ganhar deve conceder. O compromisso surge muitas vezes depois de um impasse, quando as duas partes sentem que não podem mais progredir na negociação. O risco no compromisso é que as duas partes podem estar cedendo os 50% que mais precisam ou desejam naquele caso. Elas podem deixar uma situação de compromisso insatisfeita e geralmente não tiveram a experiência de fazer um esforço para chegar a uma solução colaborativa.

O *estilo evasivo* tem como sentença “melhor deixar a situação se acalmar antes de agir” ou “vou pensar nisso amanhã”. Este modo envolve “não fazer nada” diretamente sobre a questão quando ela surge, mas experimentando um período de colocar “panos quentes” para abafar ou acalmar a situação, adiando o conflito até que as partes estejam menos propícias a perderem o controle. Também é um estilo que se aplica em questões de pouca importância. Este modo coloca a resolução do conflito no futuro, com a visão de que o tempo irá contribuir para resolver o problema, ou que as pessoas estarão mais integradas se evitam o conflito no início. Suas habilidades estão em saber bater em retirada nos momentos certos, colocando-se de lado

ou em posição de recuo. Prefere aguardar o momento certo ou age por procrastinação. Na maioria das vezes um conflito não-resolvido se fixa e inflama até que arrebente num grave incidente no grupo.

O *estilo colaborativo* tem como sentença “quem sabe nós podemos trabalhar juntos” ou “duas cabeças pensam melhor do que uma”. Este modo envolve duas ou mais pessoas que confrontam um assunto e experimentam resolvê-lo de uma forma mútua e satisfatória para ambas. Cada pessoa tentará atingir sua meta, e desta forma, para obter sucesso, as partes envolvidas devem ser hábeis ao encontrar soluções que atendam a ambas necessidades. Este modo requer explorar um desacordo em profundidade e requer o compartilhamento de pontos de vistas e de informação, numa atmosfera que encoraja a outra parte a ser franca e aberta, sendo por sua vez franco e aberto de sua parte. É um modo que requer criatividade de ambas as partes no sentido de obter sucesso. Sempre busca soluções integradas, prefere o aprendizado e interage nas percepções de cada parte. Busca agregar idéias, ganhando comprometimento e sustentando relacionamentos no longo prazo. As suas habilidades residem em saber escutar, ter bom trânsito de comunicação e empatia. Sabe lidar com as diferenças, sem se sentir ameaçado por elas e sem fincar posições defensivas. As partes em geral superam a fase de barganha posicional e investigam os interesses que estão servindo.

O *estilo prestativo* tem como sentença “eu enxergo seu ponto de vista” ou “será meu prazer”. Segundo o estilo prestativo, uma pessoa está desejosa de concordar com a outra porque ela enxerga o ponto de vista do outro ou porque ela enxerga benefícios em concordar no curto ou no longo prazo com a outra parte, tal como preservar um relacionamento no futuro. Este modo implica forte consideração pela visão da outra parte e de alguma forma menos consideração com os objetivos próprios. Reconhece o próprio erro, facilita o aprendizado e o desempenho de todos e encoraja outros à tomada de risco. Cria o “*good will*” na imagem e no ambiente, não fazendo questão de aparecer. São sujeitos que “dão espaço para o outro”, muitas vezes em detrimento de seu próprio espaço.

Metodologia

É uma pesquisa quantitativa com tabulação de dados, do tipo descritiva, conclusiva (não exploratória) e ocasional. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário contendo 39 questões sendo nove questões de caracterização da amostra e 30 questões do instrumento particular de TKI[®] traduzidas para o português por Manfredi (2003).

Foi realizada uma pesquisa pré-teste com cinco executivos do Varejo, que fazem transação comercial comprador-vendedor no cenário do Varejo. A aplicação do questionário não causou nenhum desconforto ou dúvida sobre as perguntas. Os executivos responderam em menos de 15 minutos as 39 questões. A caracterização da amostra permitiu realizar algumas análises cruzadas das características do executivo em relação aos estilos de negociação dos executivos varejistas, resultantes da aplicação do instrumento TKI[®].

Foi escolhida pelos autores uma amostra de conveniência, não probabilística de 60 entrevistas, sendo 30 compradores e 30 vendedores. Realizou-se 33 entrevistas com executivos da indústria, homens de venda que fazem transação comercial com varejo e 31 executivos compradores do varejo. A abordagem foi realizada pelos próprios autores. Os dados foram coletados entre outubro e novembro de 2004. Os entrevistadores entregaram o instrumento aos entrevistados, mas também foi permitido a algumas empresas que houvesse um representante que fizesse a seleção e coleta de questionários. O questionário não requereu explicações de preenchimento, por ser auto-explicativo. Não foi necessário explicar que o

resultado é melhor quando as respostas são realizadas de maneira rápida, sem elaboração, ou seja, o que primeiro vier à mente. Os entrevistados espontaneamente realizaram isso por se tratar de homens de vendas e compras, pessoas com características muito práticas e dinâmicas. O questionário de caracterização da amostra identifica o gênero, faixa etária, tempo de permanência no emprego, cargo (comprador ou vendedor), porte da empresa.

Foram selecionados executivos atuantes nos segmentos varejistas de hiper/supermercados, eletro-eletrônicos, loja virtual e livrarias sede na grande São Paulo. De outro lado, são funcionários da indústria que fazem interface com transações comerciais no varejo. A preferência foi dada para empresas de grande porte com receita operacional bruta anual superior a R\$ 60 milhões (Classificação do BNDES de 14/10/2002), que nos permitiu melhor aferir as tendências no varejo brasileiro. Apenas uma empresa, a Commcenter se situou na faixa de empresa de porte médio com receita operacional bruta anual entre R\$ 10,5 milhões e inferior a R\$ 60 milhões. Foram selecionadas 10 empresas compradoras e 9 empresas vendedoras, conforme a seguir:

| Compradores (Varejo) | Vendedores (Indústria) |
|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Ponto Frio/Globex | 1. Gradiente |
| 2. Pernambucanas | 2. Philco |
| 3. CBD | 3. Cargill |
| 4. Vivo | 4. Nestlé |
| 5. Submarino | 5. Unilever |
| 6. Casa e Vídeo | 6. Microlite (Raiovac) |
| 7. Commcenter | 7. Faber Castell |
| 8. Fnac | 8. Panasonic |
| 9. Fast Shop | 9. Multibrás |
| 10. Big/SONAE | |

A amostra foi composta de 85,9% de homens e 14,1% de mulheres, porém existem mais mulheres no lado comprador (22,6%). Em ambos grupos, grande parte dos indivíduos avaliados estão concentrados em 2 faixas etárias, 29 a 35 anos e 36 a 42 anos, perfazendo um total de 59,3% da amostra.

Análise da pesquisa

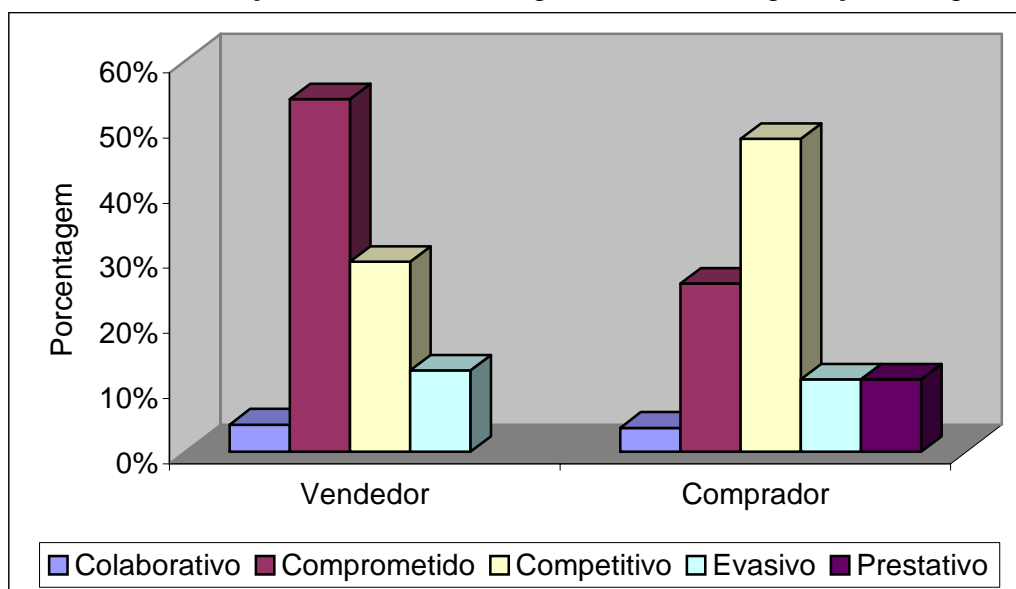
Inicialmente, foram eliminados 13 respondentes que não apresentaram predominância no seu estilo de negociação, ou seja, obtiveram empates técnicos na pontuação entre dois estilos. Este grupo representou cerca de 20,3% da amostra, justificando a redução do tamanho da mesma quando se tratou dessa análise em particular.

Em seqüência, verificaram-se as distribuições de frequência por estilo de negociação, utilizando-se a estatística *Boxplot*, que mostra a pontuação de cada indivíduo em todos os estilos de negociação. Neste caso o indivíduo está representado por todas as suas pontuações em cada estilo. A análise de distribuição da predominância dos estilos de negociação foi realizada com os 51 indivíduos restantes. A Tabela 2 revelou que 54,2% dos vendedores apresentaram estilo de negociação “comprometido”, contra apenas 25,9% entre compradores. Outro importante fato foi observado foi que o estilo “competitivo” predominou (48,1%) no lado dos compradores, em contraposição a 29,2% dos vendedores. Os Gráficos 2 e 3 visualizam esta ocorrência.

Tabela 2: Distribuição dos indivíduos, segundo estilo de negociação e cargo.

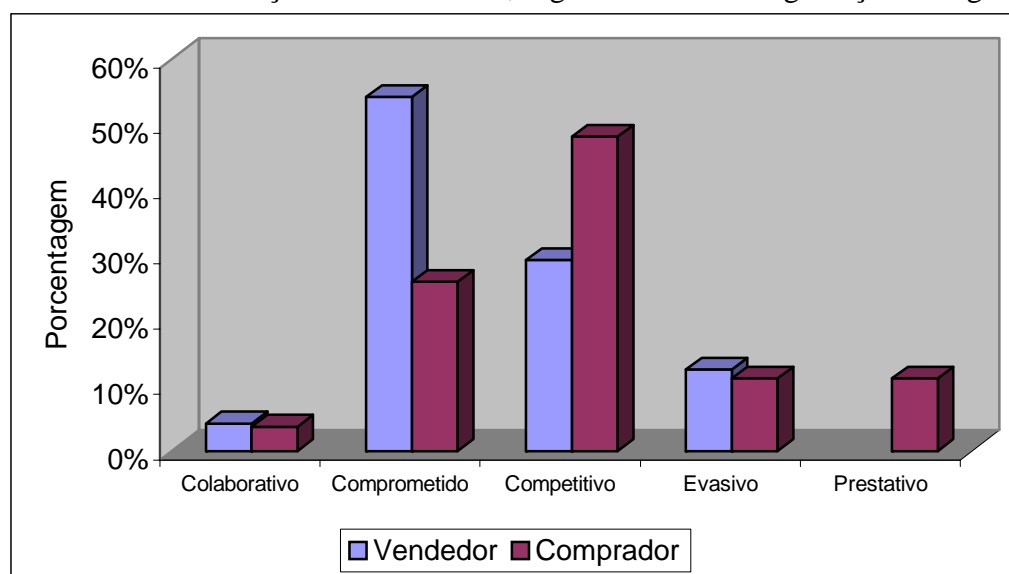
| Estilo | Cargo | | Total |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Vendedor | Comprador | |
| Colaborativo | 1 4,2% | 1 3,7% | 2 3,9% |
| Comprometido | 13 54,2% | 7 25,9% | 20 39,2% |
| Competitivo | 7 29,2% | 13 48,1% | 20 39,2% |
| Evasivo | 3 12,5% | 3 11,1% | 6 11,8% |
| Prestativo | - - | 3 11,1% | 3 5,9% |
| Total | 24 100,0% | 27 100,0% | 51 100,0% |

Gráfico 2: Distribuição dos indivíduos, segundo estilo de negociação e cargo.



Os Gráficos apontam que no grupo de compradores existem os cinco estilos de negociação e no grupo de vendedores apenas quatro estilos predominam. A presença do estilo prestativo do lado dos compradores causou surpresa. Da mesma forma, a presença do estilo evasivo em ambos grupos não era esperada. Em ambos grupos o estilo colaborativo mostrou-se pouco representativo.

Gráfico 3 – Distribuição dos indivíduos, segundo estilo de negociação e cargo



A amostra de 51 pessoas em relação a estilo de negociação e distribuição por faixa etária dos respondentes evidencia uma predominância nas faixas etárias entre 29 a 35 anos e 36 a 42 anos e nos estilos comprometido e competitivo. Os vendedores que atendem supermercados se concentram (63% dos respondentes) nos estilos comprometido e competitivo, não havendo a presença do estilo competitivo em outros segmentos de varejo. Já o estilo comprometido apresenta-se melhor distribuído entre os segmentos. Para os compradores os estilos comprometido e competitivo encontram-se melhor distribuídos entre os segmento varejistas pesquisados. Nota-se que o estilo competitivo encontra-se mais presente no segmento de eletro-eletrônicos.

Para verificar a distribuição de frequência por estilo de negociação foi utilizado o Gráfico 5 em *Boxplot* que buscou esclarecer o comportamento de cada indivíduo da amostra (N=64) considerando todas as suas pontuações nos estilos (0 a 12). Observa-se que 50% (mediana) dos respondentes com estilo comprometido e competitivo obtiveram pontuação 7 na escala de respondentes do TKI[®], enquanto que pontuação 7 representa para os estilos colaborativo e evasivo 75% dos respondentes.

Do lado das exceções, encontramos algumas idiossincrasias. O grupo dos compradores apresentou três indivíduos com estilo de negociação “Prestativo”, para surpresa dos autores da presente monografia. Este estilo está focado nos interesses da outra parte, deixando de ser assertivo nos interesses da sua organização, em outras palavras faz a melhor negociação para os vendedores. Esses indivíduos pertencem a três empresas diferentes: Fast Shop, Fnac e Ponto Frio/Globex. Dois compradores são do sexo feminino e um do sexo masculino, com faixas etárias diferentes: um indivíduo em cada uma das três faixas etárias de 21 a 28 anos, de 29 a 35 anos e 36 a 42 anos. O tempo de permanência nas empresas é maior do que um ano.

Uma segunda idiossincrasia é a presença de compradores e vendedores com estilo predominantemente “evasivo”, num total de 6 executivos. O estilo evasivo “paga” para sair dos conflitos de interesse, ou tem fraco poder de negociação. Uma terceira idiossincrasia está representada pela baixa presença de indivíduos colaborativos, que trabalham a negociação para obter um acordo mutuamente satisfatório, pois se trata de pessoas com habilidade para encontrar solução que atendam ambas as partes, concedem com parcimônia (*trade off*) sem

deixar de ser assertivo e cooperativo. Este modo requer explorar um conflito de interesses em profundidade e requer o compartilhamento de pontos de vistas e de troca de informação, numa atmosfera que encoraja a cada parte ser franca e aberta. O comprometimento na colaboração visa aumentar a torta de opções, escolhas e soluções. A colaboração funciona bem em situações nas quais as pessoas devem trabalhar juntas em prol de uma solução que satisfaça mutuamente.

Gráfico 4: Distribuição média dos estilos de negociação, segundo cada cargo

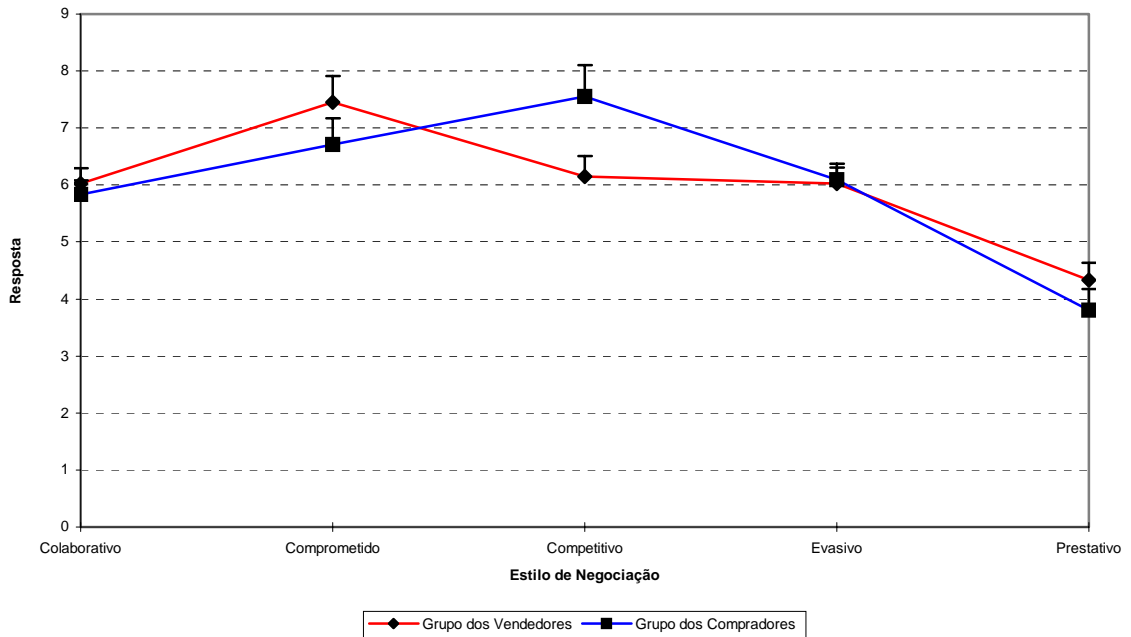
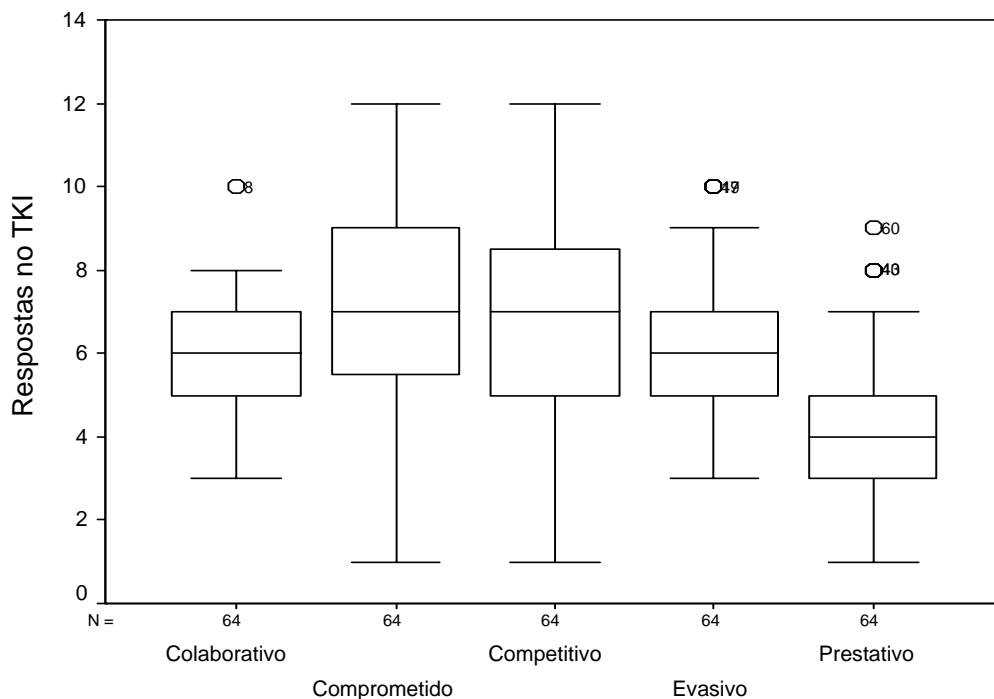


Gráfico 5: *Boxplot* dos estilos de negociação.



Por fim, investigou-se o grupo de 13 indivíduos que não apresentaram um estilo predominante de negociação nas distribuições por faixa etária, gênero, tempo de permanência, segmento e por empresa. Observou-se que a análise demonstrou a predominância de pelo menos dois estilos concomitantemente.

Análise inferencial

Passada a fase descritiva, de análise preliminar, procedeu-se à análise inferencial, em que são aplicadas técnicas estatísticas adequadas à situação apresentada para tomada de conclusões dentro de um controle do erro amostral. Com relação às variáveis para as quais se construíram tabelas de contingência, aplicou-se o teste de associação de Qui-quadrado de Pearson (AGRESTI, 1990) e a extensão do teste Exato de Fisher (AGRESTI, 1990), quando necessário. O teste Exato de Fisher revelou-se mais adequado.

O estudo da associação entre as variáveis cargo e estilo de negociação feito por intermédio da extensão do teste Exato de Fisher, revelou que não há associação estatisticamente significativa entre essas variáveis ($p=0,142$). Isso sugere a possibilidade de que o tamanho da amostra não foi suficiente para mostrar resultado significativo. Apesar do teste não fornecer evidências de associação entre cargo e estilo de negociação, é importante notar que 54,2% dos vendedores apresentam predominância no estilo comprometidos contra 25,9% no grupo de compradores. E 48,1% dos compradores apresentam estilo competitivo, contra 29,2% dos vendedores. A relação entre a faixa etária e o estilo de negociação, também avaliada através da extensão do teste Exato de Fisher, mostrou a inexistência de associação estatisticamente significativa entre essas variáveis ($p=0,827$).

Conclusões

A análise dos dados do questionário não apresenta correlação significativa ($p=0,142$) entre os estilos de negociação no relacionamento entre compradores varejistas e vendedores da indústria. Este fato sugere que o tamanho da amostra não foi suficiente para mostrar resultado significativo. Todavia este fato não invalida os resultados obtidos.

Do lado dos compradores varejistas, observa-se predominância para o estilo competitivo (48,1%), seguido do estilo comprometido (25,9%). O estilo competitivo está distribuído com 53,9% no segmento de eletro-eletrônicos e 38,5% no segmento de supermercados. Já o estilo comprometido apresenta uma distribuição equivalente de 42,8% tanto no segmento de supermercados como em eletro-eletrônicos.

Do lado dos vendedores (fornecedores) observa-se uma predominância para o estilo comprometido (54,2%), vindo, a seguir, estilo competitivo (29,2%). Dos comprometidos, 61,5% transacionam com o segmento supermercadista enquanto que nos competitivos, a totalidade relaciona-se com o mesmo segmento.

A predominância do estilo competitivo no varejo pode estar associada ao aumento do poder de barganha do segmento varejista na cadeia produtiva. A complexidade das decisões do comprador varejista, bem como as habilidades requeridas para esta função também podem explicar o forte desempenho dos compradores varejistas nos últimos anos.

O Gráfico 5, que reproduz a grade de estilos de negociação da universidade de Wharton (SHELL, 2001), revela a distribuição acumulada de pontuação no instrumento TKI[®] no universo amostral, permitindo uma melhor visualização do comportamento do mesmo. Na

presente pesquisa, alguns respondentes obtiveram a pontuação máxima (12 pontos) tanto no estilo comprometido como no competitivo.

Do lado das exceções, notou-se um grupo de executivos de vendas e compras que se manifestaram com predominância no estilo evasivo, composto por pessoas que “pagam” para sair dos conflitos de interesse ou tem fraco poder de negociação, batendo em retirada nos momentos de decisão (9% da amostra). Esses indivíduos evasivos atuam nos segmentos varejistas de supermercado e eletro-eletrônicos. Também foram notados três indivíduos com estilo de negociação “Prestativo” (10% dos compradores), numa inversão de papéis na transação comercial. Investigando os questionários, esta característica foi detectada na área de varejo de eletro-eletrônicos.

Notou-se, também, a baixa presença de indivíduos com o estilo colaborativo. No trabalho de Barker & Domenici (1999), a tomada de decisão e a administração de conflitos pelo estilo colaborativo pressupõe que as partes em negociação concentram-se na meta de atingir um acordo mutuamente satisfatório. O estilo comprometido ingressa na negociação, a partir da prática de concessões e pode chegar a ceder 50%, ou seja, “metade para cada um”, embora a resolução de conflitos em negociação possa não ser uma situação de meio a meio. O risco do estilo comprometido é que ambas as partes possam estar cedendo os 50% que mais necessitam naquela negociação específica. Quando o estilo colaborativo experimentado por ambas as partes não funcionar, o compromisso poder ser uma alternativa interessante.

Referências bibliográficas

- BARKER, James R. & DOMENICI, Kathy L. Práticas de mediação para equipes baseadas em conhecimento. In: SCHINITMAN, Dora Fried & LITTLEJOHN, Stephen. *Novos paradigmas em mediação*. São Paulo, Artmed, 1999.
- BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P.A. (1987) *Estatística básica*, 4ª Ed. São Paulo, Atual Editora, 1987.
- KABANOFF, Boris. Predictive Validity of the MODE Conflict Instrument. *Journal of Applied Psychology*. US, vol.72,no.1, p. 160-163, 1987.
- KILMANN, Ralph H. & THOMAS, Kenneth W.. Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: the “Mode” instrument. *Educational and Psychological Measurement*, US, vol.37, p. 309-325, 1977.
- MANFREDI, Denise Aparecida. SEMINÁRIO DE INFORMAÇÃO CORPORATIVA (1º: 2003: S.P.). *Gerenciando conflitos: O Gestor e a Gestão*. São Paulo, FEA, 2003.
- MCGOLDRICK, Peter. *Retail marketing*. 2a Ed., Inglaterra, The McGraw-Hill, 2002.
- SHELL, G. Richard. Teaching ideas. Bargaining styles and negotiation: The Thomas-Kilmann conflict mode instrument in negotiation training. *Negotiation Journal*. US, April, p. 155-174, 2001.
- Site do instrumento TKI® - www.cpp.com/products/tki/index.asp
- Site negociação da Universidade de Harvard (Direito): www.pon.harvard.edu/events/hewlett

Gráficos Bloxplot - O *Boxplot* é uma representação gráfica que nos fornece uma idéia da posição, dispersão, assimetria e dados discrepantes. A construção é feita a partir de algumas medidas de posição: Primeiro quartil, Mediana, Terceiro quartil. Define-se inicialmente aqueles valores que estão muito distantes do primeiro ou do terceiro quartis, como sendo observações discrepantes (*out-liars*).